

0-792387

На правах рукописи



ШВЕДОВА ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОСТРАНСТВЕННОЙ КОНФИГУРАЦИЕЙ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**
(на примере промышленных предприятий
по переработке листового стекла)

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика, организация
и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
промышленности;
региональная экономика

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2009



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Кандрашина Елена Александровна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Макаренко Олег Георгиевич
кандидат экономических наук, профессор
Будина Валентина Ивановна

Ведущая организация - Государственный университет
управления, г.Москва

Защита состоится 30 сентября 2009 г. в 15 ч. на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 в Самарском государственном экономическом университете по адресу ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 28 августа 2009 г.



Ученый секретарь
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, likely belonging to E.V. Volkodavova.

Волкова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие экономических отношений характеризуется постоянным изменением характера конкурентной борьбы, что приводит к трансформации характера источников конкурентоспособности. Сегодня в качестве одного из источников конкурентных преимуществ компании может выступать пространственная конфигурация бизнес-процессов компании, входящих в ее цепочку создания потребительской ценности.

За последние несколько лет в РФ процесс переноса производств из одних регионов в другие приобрел высокую динамику. Стремительно увеличивается доля компаний, развивающих производственные и сбытовые сети, что закономерно повышает внимание к пространственной составляющей стратегического управления.

Рост уровня конкуренции, приобретение ею глобального характера, снижение межрегиональных торговых барьеров благоприятствуют развитию предприятий с территориально распределенными бизнес-процессами. Современное развитие скорости передачи данных и функциональных возможностей цифровых коммуникационных технологий создают возможность управления территориально распределенными бизнес-процессами компании в режиме реального времени.

Для разработки стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов производственных компаний требуется специализированный инструментарий, который в настоящий момент представлен в научной литературе лишь фрагментарно, что подтверждает своевременность данного диссертационного исследования.

Процессы территориального распределения бизнес-процессов присущи в той или иной мере производственным предприятиям всех отраслей экономики. В качестве иллюстративного примера в исследовании были выбраны производственные компании по переработке листового стекла в РФ, т.к. они были сформированы после перехода экономики России на рыночные отношения и функционируют в условиях высокого уровня конкуренции.

Степень разработанности проблемы. Вопросам разработки стратегий развития, затрагивающих управление пространственной конфигурацией бизнес-процессов, посвящено большое число научных публикаций, однако основное внимание в них уделяется проблемам выхода на новые региональные рынки сбыта. В то же время вопросы, связанные с территориальным распределением бизнес-процессов по производству продук-



В ходе диссертационного исследования автор опирался на положения и выводы как российских, так и зарубежных ученых, специализирующихся на проблемах стратегического менеджмента, в т.ч. таких, как Аакер Д., Виханский О.С., Дойль П., Друкер П., Зуб А.Т., Каткало В.С., Кэмпбел Д., Мескон М., Минцберг Г., Стрикленд А. Дж., Стоппер М., Хаканссон Л., Томпсон А. А. Различным аспектам теории конкуренции посвящены работы многих исследователей, среди которых можно выделить: Азоева Г.Л., Бредли Ф., Кантаровича А.А., Портера М., Уилена Т.Л., Уипа Г.С., Хангера Дж., Царева В.В., Черныша В.В., Ши Я., Юданова А.Ю. Теоретико-методологической основой диссертационной работы в части процессного подхода послужили разработки следующих ученых: Андерсона Б., Джестона Д., Елиферова В.Г., Калянова Г.Н., Кандрашиной Е.А., Нелиса Й., Панина И.Н., Панфилова А.С., Подлипаева Л.Д., Репина В.В., Шеера А.В. Проблемы территориального развития бизнеса в России наиболее подробно исследуются такими учеными в области региональной экономики, как Кузнецов А.В., Пчелинцев О.С., Гаврилов А.И., Польшев А.О., Гранберг А.Г.

Целью диссертационной работы является развитие теоретических положений и совершенствование методического инструментария для принятия стратегических решений по управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов промышленных предприятий.

В соответствии с заявленной целью в рамках настоящей работы были поставлены и решены следующие задачи:

- проанализирована эволюция теоретических подходов к управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов производственных компаний и выявлены их современные особенности;

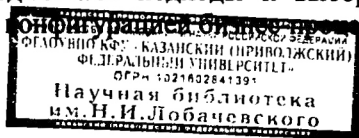
- определено место стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов в иерархии стратегий производственной компании;

- выявлены и систематизированы факторы внешней и внутренней среды, влияющие на выбор стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов производственных компаний;

- сформулированы стратегические альтернативы территориального распределения бизнес-процессов и определены создаваемые в результате их реализации конкурентные преимущества;

- разработан инструментарий оценки сбалансированности стратегических и финансовых целей, достигаемых с помощью изменения пространственной конфигурации бизнес-процессов производственных компаний;

- сформулированы методические подходы к выбору стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов;



– выявлены закономерности изменения пространственной конфигурации бизнес-процессов среди производственных предприятий по промышленной переработке листового стекла в РФ и разработаны рекомендации по территориальному распределению бизнес-процессов для ведущих компаний-переработчиков листового стекла.

Область исследования

Исследование проведено в рамках Паспорта специальностей ВАК (код ВАК: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством) раздела 15 (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), подразделов п.п. 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; п.п. 15.22. Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности; раздела 5 (Региональная экономика), подраздела п.п. 5.2. Пространственное распределение экономических ресурсов; теоретические, методические и прикладные аспекты размещения предприятий, отраслей, комплексов.

Объектом исследования в диссертационной работе являются промышленные предприятия РФ.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов промышленных предприятий.

Теоретическая, методологическая и информационная база. Теоретической и методологической базой исследования стали труды названных выше отечественных и зарубежных ученых по вопросам разработки стратегии компании, конкурентоспособности и процессного управления.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, программные разработки государственных органов власти, материалы публичных годовых отчетов крупнейших предприятий по производству и промышленной переработке листового стекла, работающих в РФ, а также экспертные мнения руководителей лидирующих на федеральном и региональном уровнях компаний-переработчиков листового стекла. В работе автором были использованы материалы, опубликованные в отраслевой периодике, результаты исследований отраслевых ассоциаций и НИИ (Союз стекольных предприятий, Институт стекла), а также информационный контент отраслевых порталов и корпоративных сайтов, размещенных в сети интернет.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений, методических и практических рекомендаций по обоснованию выбора стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов на основе развития инструментов стратегического менеджмента. Наиболее существенные полученные автором научные результаты, отражающие их научную новизну, заключаются в следующем:

1. Доказано, что управленческие решения по изменению пространственной конфигурации бизнес-процессов производственных компаний относятся к группе стратегических решений и входят в состав деловых стратегий. Разработана типология регионов присутствия производственной компании на основе величины формируемой в них потребительской ценности продукции.

2. Выявлена система факторов, влияющих на пространственную конфигурацию бизнес-процессов предприятий производственной сферы. Разработан методический подход к формализации процесса выбора стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов.

3. Сформулирован перечень стратегических альтернатив территориального распределения бизнес-процессов производственных компаний. Выделены типы конкурентных преимуществ, которые развивает производственная компания, реализующая стратегию территориального распределения бизнес-процессов. Определены показатели оценки стратегических и финансовых целей, достигаемых путем использования конкурентных преимуществ, приобретаемых за счет территориального распределения бизнес-процессов.

4. Разработан матричный инструмент для формирования согласованной системы стратегических и финансовых целей развития территориально распределенных бизнес-процессов производственных компаний.

5. Разработан методический инструментальный формирования стратегии территориального распределения бизнес-процессов по производству продукта и бизнес-процессов по его доведению до потребителей. Формирование стратегии территориального распределения бизнес-процессов по производству продукта основано на выборе объекта территориального распределения и способа осуществления территориального распределения, а бизнес-процессов по доведению продукта до потребителя - на выборе зоны покрытия.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается том, что предложенные теоретические подходы и инструменты позволяют осуществлять выбор стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов для широкого класса производственных компаний.

Результаты исследования могут также найти применение в процессе обучения студентов экономических специальностей и менеджеров производственных компаний, а также быть полезными для научных работников и производственных специалистов.

Апробация работы. Основные теоретические и практические положения диссертационной работы были представлены на следующих научных конференциях: Всероссийская научно-практическая конференция студентов и молодых ученых "Стратегии регионального развития: методология и практика" (Самара, 2007); V Международная научно-практическая конференция "Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов" (Пенза, 2007); V Всероссийская научно-практическая конференция "Актуальные проблемы управления экономикой региона" (Санкт-Петербург, 2008); Всероссийская научно-практическая конференция "Проблемы современной экономики: инвестиции, инновации, логистика, труд" (Саратов, 2008); Международная научно-практическая конференция "Проблемы развития и трансформации предприятий: опыт России и зарубежных стран" (г. Руза, 2008).

Научные и методические положения, сформулированные в диссертации, используются при проведении занятий по курсу "Стратегический менеджмент" для слушателей Высшей школы международного бизнеса СГЭУ.

Результаты исследований нашли применение в практической деятельности ОАО "Самарский завод технического стекла" (далее ОАО "СЗТС"), ЗАО "Российская стекольная компания" (далее ЗАО "РСК"), "Союза стекольных предприятий", о чем имеются справки о внедрении.

Публикации. По теме диссертационной работы опубликовано 7 печатных работ авторским объемом 2,71 печ. л., в т.ч. 2 работы авторским объемом 1,49 печ. л. в изданиях, определенных ВАК для опубликования научных работ.

Структура и объем работы. Структурирование диссертационной работы выполнено на основе системно-проблемного принципа. Структура работы обусловлена логикой исследования и последовательно раскрывает поставленные цели и задачи. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во "Введении" диссертационной работы обоснована актуальность выбранной темы исследования, сформулированы его цель, основные задачи, предмет и объект исследования, определены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе "Теоретические основы управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов" рассматривается эволюция теоретических подходов к управлению территориально распределенными

подразделениями производственной компании, выявлены особенности современного этапа развития научных знаний в данной области.

Во второй главе "Методические подходы к выбору стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов" представлена выявленная система факторов, влияющих на выбор стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов, сформулированы источники роста конкурентоспособности, возникающие за счет территориального распределения бизнес-процессов, предложены подходы к разработке типовых вариантов стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов.

В третьей главе "Разработка инструментария стратегического управления территориально распределенными бизнес-процессами" предлагается инструментарий по целеполаганию в управлении территориально распределенными бизнес-процессами, по разработке стратегии территориального распределения для бизнес-процессов по производству продукта и для бизнес-процессов по доведению продукта до потребителей.

В "Заключении" сформулированы основные результаты проведенного исследования.

Работа изложена на 165 листах, в ней содержится рисунков - 42, таблиц - 13. Список использованных источников включает 154 наименования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Доказано, что управленческие решения по изменению пространственной конфигурации бизнес-процессов производственных компаний относятся к группе стратегических решений и входят в состав деловых стратегий. Разработана типология регионов присутствия производственной компании на основе величины формируемой в них потребительской ценности продукции.

Управление пространственной конфигурацией бизнес-процессов (далее БП), т.е. их территориальным расположением, влияет на конкурентоспособность компании за счет использования преимуществ мест размещения БП и координации их функционирования. Решения, касающиеся пространственной конфигурации БП компании, подлежат рассмотрению по мере изменения внешней среды.

Если БП компании расположены в нескольких регионах, то они определяются как территориально распределенные (далее ТР). Если все БП компании сосредоточены на территории одного региона, то они определяются как территориально сконцентрированные (далее ТК).

Управленческие решения по изменению пространственной конфигурации БП производственной компании относятся к классу стратегических. Они оказывают влияние на конкурентные преимущества компании, имеют долгосрочный характер, требуют значительных инвестиционных ресурсов и нацелены на повышение гибкости и адаптивности компании к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегия территориального распределения БП входит в состав деловых стратегий компании, т.к. влияет на конкурентоспособность компании, и ее изменение приводит к необходимости пересмотра нижестоящих в иерархии функциональных стратегий, в первую очередь, производственной и маркетинговой.

Управление пространственной конфигурацией цепочки создания компанией потребительской ценности подразумевает две стратегические альтернативы: стратегию территориальной концентрации БП и стратегию территориального распределения БП.

Регион, в котором расположен тот или иной БП компании, определен как "регион присутствия". Регион присутствия, в котором компания была создана и который она рассматривала в качестве целевого на начальном этапе развития, определяется как "домашний". "Базовым" назван регион присутствия, в котором расположены структурные подразделения компании, создающие предпосылки для роста конкурентоспособности продукции. На конкурентных рынках при увеличении удаленности покупателей от базового региона, конкурентоспособность, как правило, уменьшается из-за роста транспортных издержек, роста риска нарушения целостности продукта, увеличения времени доставки, снижения потребительских характеристик продукта и т.д. Например, наличие в регионе склада или производственного подразделения компании улучшает конкурентные позиции компании в части скорости доставки, а наличие сбытового подразделения или сервисного центра положительно влияет на информационную поддержку и качество обслуживания клиентов. Понятие "ключевой регион", введенное М.Портером, обозначает такой регион, где располагается подразделение компании, в котором сосредоточены основные технологии, ключевые специалисты, а, следовательно, и наибольший объем создаваемой компанией потребительской ценности. Автор выявил, что существует определенная зависимость между типом региона присутствия и величиной формируемой в этом регионе потребительской ценности продукции. Создаваемая компанией потребительская ценность распределена между регионами присутствия неравномерно и достигает своего абсолютного максимума в ключевом регионе, а локальных максимумов - в базовых регионах, см. рис. 2.

На основе этой зависимости предложена типология регионов присутствия. Соотношение типов регионов присутствия представлено на рис. 1.



Рис. 1. Типы регионов присутствия

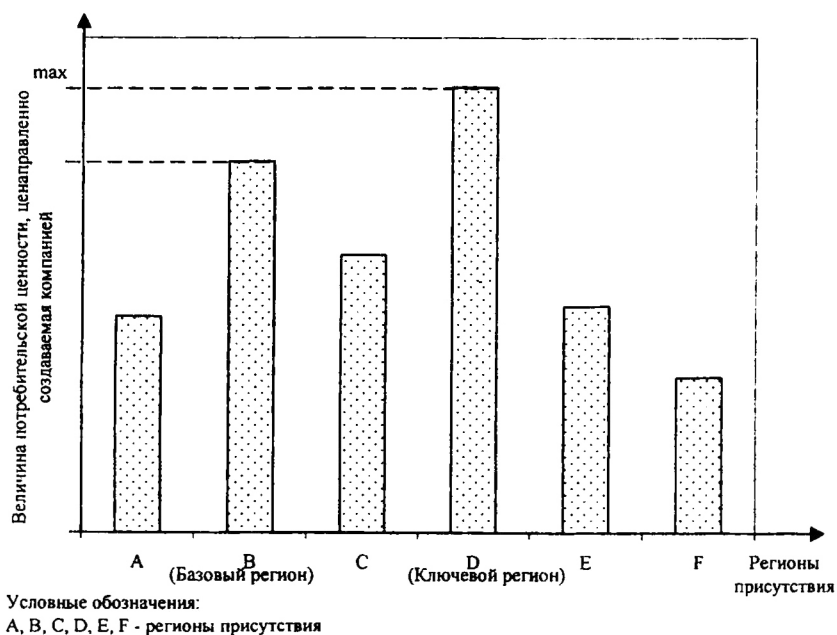


Рис. 2. Зависимость создаваемой компанией величины потребительской ценности от типа региона присутствия

2. Выявлена система факторов, влияющих на пространственную конфигурацию бизнес-процессов предприятий производственной сферы. Разработан методический подход к формализации процесса выбора стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов.

На пространственную конфигурацию БП компаний производственной сферы влияют факторы внешней и внутренней среды, см. рис. 3. Выделенная группа отраслевых факторов базируется на модели Г.С. Уипа. Проявление каждого фактора может способствовать как территориальному распределению, так и территориальной концентрации БП.

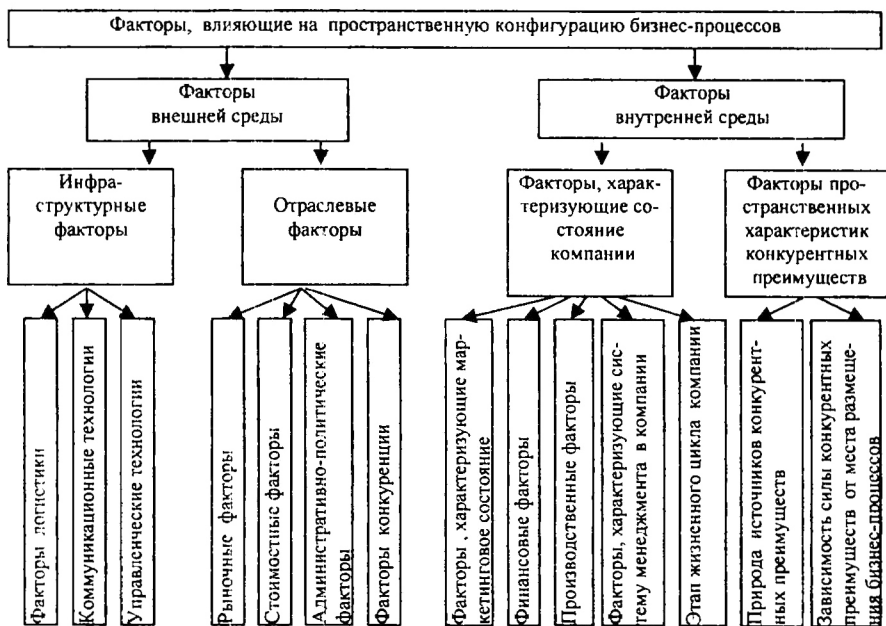


Рис. 3. Система факторов, влияющих на пространственную конфигурацию БП предприятий производственной сферы

Решение о выборе между альтернативными вариантами стратегии управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов компания принимает с помощью критерия, основанного на сравнении стратегических альтернатив по нескольким параметрам, см. табл. 1:

- степень усиления конкурентных преимуществ компании в результате реализации выбранного варианта стратегии;
- уровень достижения финансовых целей компании в результате реализации стратегии;

- степень готовности компании к реализации выбранного варианта стратегии, т.е. наличие необходимых навыков и ресурсов;

- приемлемость платы за реализацию стратегии (значимость для компании финансовых инвестиционных затрат, сложность осуществимости реализации стратегии, снижение управляемости и значимость рисков).

Оцениваемые параметры могут иметь различную степень важности, и оцениваются по 10 балльной шкале с помощью экспертных оценок.

Таблица 1. Оценка стратегических альтернатив управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов

№	Параметр оценки	Относительная важность параметра	Экспертная оценка, баллов	
			СТР ²	СТК ³
1	Степень усиления конкурентных преимуществ компании в результате реализации стратегии	β_1	$A_{1,1}$	$A_{2,1}$
2	Уровень достижения финансовых целей компании в результате реализации стратегии	β_2	$A_{1,2}$	$A_{2,2}$
3	Степень готовности компании к реализации стратегии	β_3	$A_{1,3}$	$A_{2,3}$
4	Степень приемлемости платы за реализацию стратегии	β_4	$A_{1,4}$	$A_{2,4}$
	Итого	1,0	АТР ¹	АТК ¹

Примечание:

¹-рассчитывается по формуле средне-взвешенной;

²-стратегия территориального распределения БП;

³-стратегия территориальной концентрации БП.

Если АТР > АТК, то предпочтительна стратегия территориального распределения БП, в противном случае необходимо придерживаться стратегии территориальной концентрации БП.

3. Сформулирован перечень стратегических альтернатив территориального распределения бизнес-процессов производственных компаний. Выделены типы конкурентных преимуществ, которые развивает производственная компания, реализующая стратегию территориального распределения бизнес-процессов. Определены показатели оценки стратегических и финансовых целей, достигаемых путем использования конкурентных преимуществ, приобретаемых за счет территориального распределения бизнес-процессов.

БП, подлежащие распределению, сгруппированы в две группы:

1) БП по производству продукта, включающие все операции, связанные с его созданием, начиная от разработки концепции и замысла продукта, до изготовления и упаковки;

2) БП по доведению продукта до потребителя, включающие все операции, которые необходимо осуществить для обеспечения его реализации, в т.ч. сбытовая логистика, продажи, маркетинг, сервисное обслуживание.

Если БП размещен в одном регионе, то он определен как монорегиональный, если в нескольких - то мультирегиональный. На основании сочетания вариантов по соотношению числа регионов, в которых располагаются БП по производству продукта, и числа регионов, в которых располагаются БП по доведению продукта, сформирована матрица стратегических альтернатив территориального распределения БП, см. рис. 4.

Процесс доведения продукта до потребителя	Мульти- региональный	Территориальное расширение рынков сбыта	Территориальное расширение бизнеса
	Моно- региональный	Территориальное фокусирование бизнеса	Территориальное расширение процесса производства
		Монорегиональный	Мультирегиональный
		Процесс производства продукта	

Рис. 4. Матрица стратегий территориального распределения БП

Стратегия территориального фокусирования бизнеса означает, что БП по производству продукта размещен в одном регионе, а БП по доведению продукта - в другом.

Стратегии территориального расширения процесса производства продукта и процесса доведения его до потребителя в долгосрочной перспективе находятся во взаимосвязи друг с другом. Использование стратегии территориального расширения рынков сбыта создает предпосылки применения стратегии территориального расширения процесса производства. В результате реализации стратегии территориального расширения процесса производства компания формирует производственную сеть, а в результате формирования стратегии территориального расширения рынков сбыта - сбытовую сеть.

Выделение двух групп БП позволяет разделить основные источники конкурентоспособности, которые компания может достичь за счет территориального распределения БП: качество продукта может создаваться как на этапе производства, так и на этапе его доведения до потребителя, и аналогично в рамках каждой из выделенных групп БП будут создаваться соответствующие затраты.

Способы достижения стоимостных и качественных преимуществ, приобретаемых путем территориального распределения БП по производству и доведению продукта до потребителя, могут быть представлены в матричной форме, см. рис. 5.

Типы конкурентных преимуществ	Стоимостные преимущества	Территориальное распределение БП по производству: -за счет доступа к дешевым факторам производства; -за счет использования региональных стоимостных преимуществ, разницы валютных курсов	Территориальное распределение БП по производству: -за счет сокращения затрат на доставку готовой продукции к рынкам сбыта Территориальное распределение БП по доведению: -за счет сокращения затрат на обслуживание канала сбыта
		Территориальное распределение БП по производству: -за счет возможности адаптации продукта к местным условиям; -за счет доступа к факторам производства, определяющим качество продукта	Территориальное распределение БП по производству: -за счет возможности поставки продуктов с коротким сроком годности Территориальное распределение БП по доведению: -за счет повышения качества обслуживания
	Преимущества в области качества	БП по производству продукта	БП по доведению продукта до потребителя
		Место в цепочке ценностей	

Рис. 5. Матрица способов достижения преимуществ, приобретаемых путем территориального распределения БП

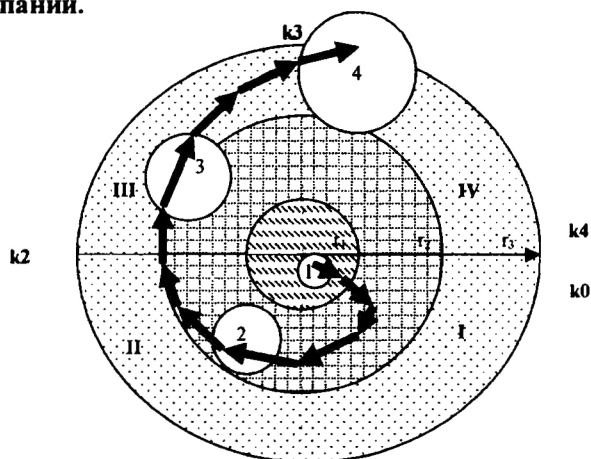
Таблица 2. Показатели оценки целей, достигаемых путем использования конкурентных преимуществ, приобретаемых за счет территориального распределения БП

№	Тип конкурентных преимуществ	Показатели оценки стратегических целей	Показатели оценки финансовых целей
1	Стоимостные преимущества БП по производству	Производственная себестоимость	Рентабельность производства
2	Качественные преимущества БП по производству	Уровень качества создаваемого продукта	Рентабельность реализованной продукции
3	Стоимостные преимущества БП по доведению	Коммерческие затраты	Рентабельность коммерческих расходов
4	Качественные преимущества БП по доведению	Рыночная доля	Рентабельность операционной деятельности

Согласно подходу, предложенному А.А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом, компания должна выделять и оптимальным образом сочетать два типа целей: цели финансовые, направленные на увеличение финансового результата, и цели стратегические, направленные на создание источников конкурентоспособности компании. Для каждого из указанных типов целей определены показатели оценки с учетом преимуществ, достигаемых от территориального распределения БП, см. табл.2.

Выявленные показатели оценки позволяют определять, в какой мере производственная компания достигла поставленных целей, реализуя выделенные типы конкурентных преимуществ.

4. Разработан матричный инструмент для формирования согласованной системы стратегических и финансовых целей развития территориально распределенных бизнес-процессов производственных компаний.



Условные обозначения:

- I – сектор с низким уровнем конкурентоспособности ($k_0 \leq k \leq k_1$)
- II – сектор с уровнем конкурентоспособности ниже планового уровня ($k_1 \leq k \leq k_2$)
- III – сектор с плановым уровнем конкурентоспособности ($k_2 \leq k \leq k_3$)
- IV – сектор с максимально возможным уровнем конкурентоспособности ($k_3 \leq k \leq k_4$)
- место расположения региональных подразделений, у которых значения финансовых показателей ниже предельно допустимой величины r_1
- место расположения региональных подразделений, у которых значения финансовых показателей ниже планового значения r_2
- место расположения региональных подразделений, у которых значения финансовых показателей выше плановых значений
- состояние регионального подразделения № i
- направление изменения параметров регионального подразделения во времени

Рис. 6. Общий вид матрицы "Баланс целей"

Для оценки сложившегося баланса между финансовыми и стратегическими целями и степени их достижения при реализации стратегии территориального распределения БП предложено использовать матрицу "Баланс целей", в которой параметры, соответствующие осям системы координат, выбираются в соответствии с показателями оценки, представленными в табл. 2. Для повышения наглядности отражения динамики показателей состояния объектов исследований и их сбалансированности предложено использовать полярную систему координат, см. рис. 6.

Показатель оценки стратегических целей компании ставится в соответствие полярному углу, а показатель оценки финансовых целей - полярному радиусу.

Каждому региональному подразделению компании ставится в соответствие круг на построенной координатной плоскости. При этом координаты центра круга указывают на достигнутые значения финансовых и стратегических целей, а диаметр круга - на масштаб деятельности каждого регионального подразделения для оценки его относительной величины по сравнению друг с другом.

Сбалансированное развитие региональных подразделений будет выражаться как через наличие подразделений в каждом секторе матрицы, так и через движение во времени региональных подразделений по спиралевидной траектории.

5. Разработан методический инструментарий формирования стратегии территориального распределения бизнес-процессов по производству продукта и бизнес-процессов по его доведению до потребителей. Формирование стратегии территориального распределения бизнес-процессов по производству продукта основано на выборе объекта территориального распределения и способа осуществления территориального распределения, а бизнес-процессов по доведению продукта до потребителя - на выборе зоны покрытия.

Территориальное распределение процесса производства продукта может быть осуществлено двумя способами: мультиплицированием или переносом. Мультиплицирование процесса производства продукта означает, что компания открывает новые производственные подразделения, дублирующие имеющиеся в компании технологические операции, в новом для нее регионе, сохраняя существующие подразделения. При данном способе территориального распределения компания увеличивает совокупную производственную мощность предприятия. Перенос процесса производства подразумевает, что компания меняет место дислокации подразделения, прекращая его деятельность в освоенном ранее регионе и организуя его работу в новом географическом регионе. Оба ука-

занных способа территориального распределения могут применяться либо ко всему процессу производства продукта, либо к его части, если процесс производства фрагментирован.

Рассматривая сочетания выделенных объектов территориального распределения и способов его осуществления, предлагается построить матрицу стратегий территориального распределения процесса производства, см. рис. 7. Каждая из представленных стратегий оказывает влияние на характеристики инвестиций, необходимых для ее реализации. Они имеют разный уровень риска, который обусловлен объемом требуемых капиталовложений и уровнем рыночной неопределенности, сопровождающей реализацию выбранной стратегии.

Способ осуществления территориально- го распределе- ния	Мульти- плицирование	Преодоление узких мест	Увеличение масшта- бов производства
	Перенос	Повышение эффек- тивности отдельных операций	Смена региона дис- локации
		Часть БП	Весь БП
Объект территориального распределения			

Рис. 7. Матрица стратегий территориального распределения процесса производства

Для производственных компаний основная масса потребительской ценности создается в процессе производства, поэтому компания самостоятельно выбирает способ территориального распределения процесса производства. Исполнение функций доведения продукта до потребителя может осуществляться внешними партнерами компании, которые самостоятельно будут определять пространственную конфигурацию своих БП. Поэтому при разработке стратегии распределения БП по доведению продукта до потребителя необходимо выбрать зону покрытия.

Определим зону покрытия компании как территорию, на обслуживание которой нацелен процесс доведения продукта до потребителя, при этом на всей территории зоны покрытия потенциальные потребители воспринимают продукт как конкурентоспособный.

Типология зон покрытия может быть построена на основе их геометрических свойств: формы и плотности.

Выделено два типа зон покрытия по геометрической форме: точечная и кольцевая. При точечной зоне покрытия компания представлена в небольшом количестве отдельно взятых регионов, см. рис. 8. При кольцевой зоне покрытия компания представлена в одном или нескольких

базовых регионах, к которым примыкают несколько концентрических зональных колец, которые могут отличаться между собой составом товарного предложения, типом обслуживаемых клиентов или каналом сбыта.

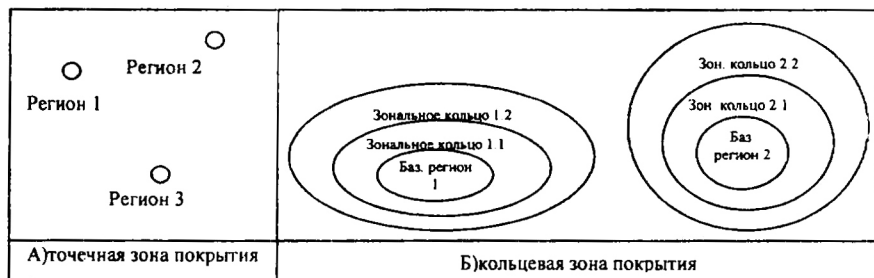


Рис. 8. Точечная и кольцевая зоны покрытия

Если компания использует точечный тип зоны покрытия, то сплошного покрытия целевого региона можно добиться путем увеличения количества базовых регионов. Для решения той же задачи с помощью кольцевой зоны, необходимо либо увеличивать количество кольцевых зон, либо расширять площадь имеющихся зон.

По плотности расположения зон покрытия автор выделяет две группы: дисперсные и агломеративные. Дисперсная форма зоны покрытия предполагает наличие расположенных довольно далеко друг от друга регионов. При агломеративной форме зоны покрытия регионы присутствия образуют довольно плотную группу.

Таким образом, представленный инструментарий по выбору типа покрытия позволяет сформировать перечень альтернатив при разработке стратегии территориального распределения процессов доведения продукта до потребителя.

7. Апробированы теоретические и практические результаты исследования в реальных условиях деятельности российских предприятий по промышленной переработке листового стекла.

Типичным примером отрасли, предприятия которой активно используют стратегию территориального распределения БП, является отрасль по промышленной переработке листового стекла (производство стеклопакетов, триплексование, закаливание, окрашивание стекла и др.). В структуре этой продукции около 75% приходится на изготовление стеклопакетов, рост спроса на которые в течение последних 5 лет составлял не менее 25% в год, см. рис. 9.

В РФ функционирует свыше тысячи предприятий по производству стеклопакетов, при этом пятёрка крупнейших компаний (ООО "Стекло и стекло-

пакеты" (СТиС), ЗАО "РСК", ЗАО "Соларекс-стайл", ООО "Глас", ЗАО "Сибирская стекольная компания" (ССК)), занимает свыше 30% рынка РФ.

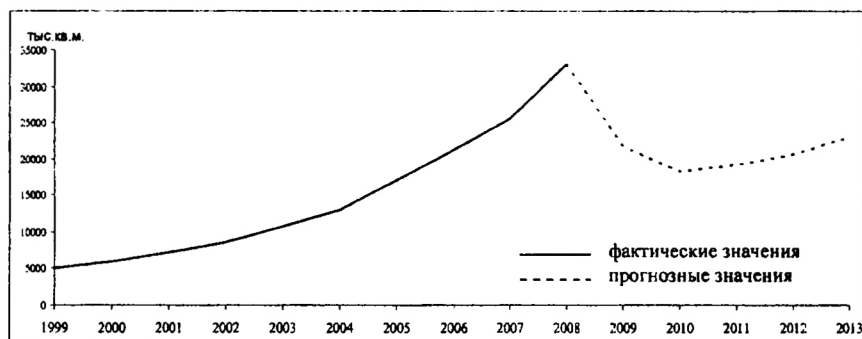


Рис. 9. Динамика объемов производства стеклопакетов в РФ, тыс. кв.м. в год

В течение последних пяти лет лидеры рынка начали активно использовать стратегию территориального распределения БП, что обусловлено влиянием инфраструктурных и отраслевых факторов. В отрасли уже зафиксированы примеры смены ключевого региона в лидирующих компаниях по переработке листового стекла.

Стекло относится к незаменимым строительным материалам, поэтому уровень гомогенизации спроса очень высок. Глобальные потребители отсутствуют, но на уровне этноцентрированных компаний в РФ сформирована совокупность компаний с широкой корпоративной сетью.

Регионозависимых факторов производства нет. Однако транспортировка стеклопакетов ограничена из-за высокой скорости роста себестоимости продукции с учетом транспортных затрат. Доля затрат на стекло занимает в себестоимости продукции более 30%, при этом в РФ работают только 5 производителей высококачественного термополированного листового стекла, поэтому скидки, получаемые производителями стеклопакетов от объема закупки стекла оказывают значительное влияние на конкурентоспособность компании. Рынок по уровню конкуренции характеризуется как олигополия. Административные барьеры между регионами довольно слабы.

Таким образом, рыночные и стоимостные группы отраслевых факторов способствуют активному использованию ТР БП среди промышленных предприятий по переработке листового стекла.

Апробация предложенного в диссертационной работе инструментария по разработке стратегии управления пространственной конфигурацией БП

произведена на примере, включающем как крупнейших в РФ переработчиков листового стекла (ООО "СТИС", ЗАО "РСК"), так и компаний-переработчиков, занимающих лидирующие позиции на региональных рынках, таких, как ОАО "СЗТС", крупнейшая компания по переработке листового стекла в Самарской области, занимающая около 1,5% рынка РФ, и ОАО "Челябинский завод современного стекла" (ОАО "ЧЗСС"), лидирующая на Урале компания, занимающая около 2,5% федерального рынка.

В результате проведенного опроса руководителей и специалистов исследуемых компаний получена экспертная оценка целесообразности выбора стратегии территориального распределения БП. Использована 10-ти балльная шкала. Все учитываемые факторы оцениваются как равнозначные, см. табл. 3.

Таблица 3. Оценка стратегических альтернатив управления пространственной конфигурацией БП для компаний-переработчиков стекла

№	Параметр	ООО "СТИС"		ЗАО "РСК"		ОАО "СЗТС"		ОАО "ЧЗСС"	
		ТР	ТК	ТР	ТК	ТР	ТК	ТР	ТК
1	Степень усиления конкурентных преимуществ компании в результате реализации стратегии	9	3	8	4	7	3	8	7
2	Уровень достижения финансовых целей компании в результате реализации стратегии	9	5	9	4	8	5	8	6
3	Степень готовности компании к реализации стратегии	6	9	9	10	6	9	5	10
4	Степень приемлемости платы за реализацию стратегии	7	10	7	10	6	8	5	9
5	Итоговая оценка	7,8	6,8	8,3	7,0	6,8	6,3	6,5	8,0

Таким образом, для компаний ООО "СТИС", ЗАО "РСК" и ОАО "СЗТС" рекомендована стратегия территориального распределения БП, а для компании ОАО "ЧЗСС" - стратегия территориальной концентрации БП.

Для компаний, стратегия управления пространственной конфигурацией БП которых предполагала территориальное распределение БП, был установлен сложившийся баланс между стратегическими и финансовыми целями с помощью матрицы "Баланс целей". Матрица для компании ОАО "СЗТС", построенная для территориально распределенных процессов доведения продукта до потребителя, представлена на рис. 10.

ния продукта, увеличить сбытовую активность в таких регионах присутствия, как Москва и Уфа.

В случае успешной реализации поставленных задач, в 2010г. матрица "Баланс целей" для компании ОАО "СЗТС" будет более сбалансированной и менее рискованной, см. рис.10(в).

В результате проведенного исследования были разработаны стратегические рекомендации относительно пространственной конфигурации БП исследуемых компаний:

-ОАО "СЗТС": изменить стратегию территориального расширения рынков сбыта на территориальное расширение бизнеса, используя стоимостные преимущества при территориальном распределении процесса производства. Изменить стратегию использования точечных зон покрытия на кольцевые.

- ОАО "ЧЗСС": придерживаться стратегии территориальной концентрации БП.

- ООО "СТИС": придерживаться стратегии территориального расширения бизнеса. Расширить площадь зоны покрытия.

- ОАО "РСК": придерживаться стратегии территориального расширения бизнеса. Перейти от дисперсных зон покрытия к агломеративным.

Таким образом, в проведенном исследовании получили дальнейшее развитие теоретические положения для принятия стратегических решений по управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов промышленных предприятий, а также был предложен усовершенствованный методический инструментарий по выбору стратегии территориального распределения БП по производству продукта и БП по его доведению до потребителей.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи в изданиях, определенных ВАК

1. Шведова И.А. Инструментарий стратегического целеполагания при определении географической конфигурации бизнеса производственных предприятий [Текст]/ Шведова И.А.//Вест. Самар. гос. экон. ун-та, 2008.-№2(40).-С.112-120.-1,14 печ.л.

2. Шведова И.А. Использование типологии зон покрытия при разработке стратегии географической диверсификации производственных предприятий [Текст]/ Кандрашина Е.А., Шведова И.А.// Экон. науки, 2008.-№2(39).-С.247-251.-0,70/0,35 печ.л.

Прочие публикации

3. Шведова И.А. Инструментарий разработки корпоративной стратегии территориального расширения региональных рынков сбыта [Текст]/ Шведова И.А. // Стратегии регионального развития: методология и практика: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых, 22-23 нояб. 2007г.-Ч.1.-Самара, 2007.- С.201-205.-0,4 печ.л.

4. Шведова И.А. Факторы, влияющие на выбор стратегии территориального расширения [Текст]/Шведова И.А. // Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов: сб. ст. V Междунар. науч.-практ. конф.- Пенза, 2007.- С.220-222.-0,2 печ.л.

5. Шведова И.А. Инвестиции как инструмент реализации стратегии географической диверсификации производственных предприятий [Текст]/ Кандрашина Е.А., Шведова И.А. /Актуальные проблемы управления экономикой региона: материалы V Всерос. науч.-практ.конф.17-18 апреля 2008г. / редкол.: Е.Б. Смирнов (отв.ред.) [и др.].-СПб.: СПбГИЭУ, 2008.-С.181-183.-0,25/0,12 печ.л.

6. Шведова И.А. Место стратегии географической диверсификации в иерархии стратегий производственного предприятия [Текст]/Шведова И.А. //Проблемы современной экономики: инвестиции, инновации, логистика, труд: Сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. Вып. 3: Саратов.-2008.- С.259-261.-0,25 печ.л.

7. Шведова И.А. Инструментарий выбора стратегии географического расширения бизнеса [Текст]/Шведова И.А. //Проблемы развития и трансформации предприятий: опыт России и зарубежных стран: матер. междунар. науч.-практ. конф., г.Руза, РГСУ.- 2008.- С.154-158.- 0,25 печ.л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Подписано в печать 25.06.2009 г. Гарнитура "Times New Roman".

Объем 1,0 печ. л. Тираж 150 экз. Заказ № 161.

Отпечатано в типографии СГЭУ.
Самара, ул. Советской Армии, 141.

10 -